

Snel naar de juiste oplossing voor jouw uitdaging

Interventiewijzer Intenties versterken

Navigeer naar:

Intenties versterken | Overzicht

Wat wil je doen?

Navigeer naar:

Intenties versterken | Werkgever overtuigen van de meerwaarde van leren, ontwikkelen en loopbaan

Mogelijke interventies

Intenties versterken | Optie 1: Duid de return on investment (ROI) van scholing van verschillende doelgroepen

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

Veel werkgevers denken sterk in termen van investeringen en opbrengsten. Daar is niets mis mee. Maar dat ligt anders als een werkgever vervolgens onjuiste aannames doet of selectieve beelden hanteert ten opzichte van specifieke doelgroepen. Het is nuttig om te onderzoeken of hier sprake van is, en beelden waar nodig bij te stellen.

Zo werkt het

Met onderstaande opsomming van vier veel voorkomende valse aannames en selectieve beelden kun je vaak al veel doen om beelden bij te stellen.

1. *'Investeren in ouderen en flexibele krachten heeft geen zin, de terugverdientijd is te kort.'*

- Ouderen moeten tegenwoordig langer doorwerken en zijn hierbij heel loyaal aan hun werkgever, terwijl jongeren juist vaak jobhoppen.
- Door alle snelle ontwikkelingen bedraagt de houdbaarheid van kennis tegenwoordig sowieso nog maar zo'n vijf jaar. Dit geldt zowel voor jong als oud.
- De korte terugverdientijd bij flexibele krachten is beïnvloedbaar. Door langere contracten af te spreken, kan het ineens wel rendabel zijn om te investeren in de ontwikkeling van flexkrachten.

2. *'De ROI bij lager opgeleiden is te onzeker, ze zijn te weinig gemotiveerd en kunnen niet goed genoeg leren.'*

- Er bestaan grote individuele verschillen tussen lager opgeleiden.
- Met ondersteuning en goede uitleg over het persoonlijk belang van ontwikkeling is vaak veel meer mogelijk dan gedacht.

3. *'Mensen worden minder productief als ze ouder worden, dus investeren in scholing van ouderen heeft minder zin.'*

- Volgens onderzoeken presteren oudere medewerkers niet slechter dan jongere (Warr, 2001; Kanfer et al., 2013).
- Wel is te zien dat werkgeheugen, aandacht en het verwerken van nieuwe informatie, oftewel fluid intelligence, bij oudere medewerkers afneemt. Aan de andere kant neemt met de leeftijd iemands crystallized intelligence (opgebouwde kennis en ervaring) juist toe (Salthouse, 2011). In de praktijk compenseren beide ontwikkelingen elkaar.
- Het is lang niet zeker dat de achteruitgang in fluid intelligence het gevolg is van leeftijd. Informatieconcentratie (lange tijd geen nieuwe informatie meer hebben hoeven leren en verwerken) kan ook een rol spelen. Nieuwe onderzoeken op het gebied van neuroplasticiteit laten zien dat achteruitgang kan worden beperkt door cognitieve training en stimulerende taken. Dit pleit juist vóór investeringen in scholing en ontwikkeling van ouderen, om hun potentieel optimaal te kunnen blijven benutten.

4. *'Investeren in flexwerkers en mensen met tijdelijke contracten komt neer op opleiden voor de burens.'*

- De arbeidsmarkt is inmiddels zo geflexibiliseerd dat werkgevers zelf ook profiteren van de instroom van nieuwe krachten die goed opgeleid zijn door een ander.
- Ontwikkelkosten zijn maar één kant van het verhaal en de kosten van niet ontwikkelen zijn vaak veel groter. Denk bijvoorbeeld aan faalkosten door incompetentie, of medewerkers die wél blijven maar van wie arbeidsmarktwaarde, innovativiteit en productiviteit afnemen terwijl de loonkosten gelijk blijven of stijgen.

Intenties versterken | Optie 2: Verbind het belang van scholing/ontwikkeling beter aan de bedrijfsdoelstellingen

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

In veel organisaties zijn scholing en ontwikkeling gericht op de huidige functie, op het hier en nu. Vaak is bovendien alleen de HR-afdeling ermee bezig. Het is dan waardevol om deze thema's direct te koppelen aan de doelen en prestaties van de organisatie op de lange termijn. Op die manier worden scholing en ontwikkeling als toekomstgerichte instrumenten onderdeel van de organisatiestrategie. Hierdoor is het management eerder bereid om erin te investeren. Voor het maken van de koppeling is een bewezen effectieve methode beschikbaar.

Zo werkt het

De interventie *Directe koppeling bekwaamheid medewerkers aan de realisatie van organisatiedoelen* maakt per organisatiedoel inzichtelijk wat het belang van scholing en ontwikkeling is.

- Een adviseur bespreekt per organisatiedoel met het management of de realisatie van het doel voor-, achter- of gelijkloopt met de planning.
- Daarna komt de vraag aan de orde in hoeverre bekwaamheid van de medewerkers versnellend dan wel vertragend werkt voor de realisatie van het doel. Waar het antwoord vertragend is, vraagt de adviseur door: waar blijkt dat uit?
- Uit de antwoorden valt af te leiden om welke doelgroep(en) het gaat en wat er op het gebied van ontwikkeling of scholing ontbreekt.
- Vanuit de meestal drie tot zes doelen zijn vervolgens strategische ontwikkelplannen op te zetten

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Akkoord op procesaanpak	<i>Deze interventie vormt een beginstap van een DI-project. Het is een hulpmiddel, geen geïsoleerde interventie.</i>
Organisatie heeft geformuleerde doelen	<i>De al geformuleerde doelen vormen het vertrekpunt van de sessies.</i>
Afspraken over verspreiding van de uitkomsten	<i>Strategische doelen kunnen concurrentiegevoelig zijn. Als ze open op de website van de organisatie staan is er geen probleem. Anders zijn afspraken nodig of moet je resultaten anonimiseren.</i>
Goede voorbereiding	<i>Vraag vóór de strategiesessie bedrijfsinformatie op (plannen, doelen, kernwaarden, jaarverslagen) of verzamel deze via de organisatiewebsite. Zet alles in een matrix.</i>
Benodigde kennis/inzet deskundigen	<i>HBO-academisch niveau met kennis van duurzame inzetbaarheid en basiskennis bedrijfskunde.</i>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • De kosten van de adviesuren. • N.B. de matrix met organisatiedoelen is niet alleen bruikbaar voor het thema scholing & ontwikkeling, maar ook bij de start van een breed duurzaam inzetbaarheidstraject.
Tijdsinvestering	<ul style="list-style-type: none"> • De strategische sessie bestaat uit een dagdeel tot een dag, exclusief voorbereiding en rapportage. Inclusief kost het circa 3-4 dagen. • Een volledig traject heeft een doorlooptijd van minimaal een half jaar. Er ligt dan een implementatieplan met concrete interventies. De implementatie vergt daarna ook tijd.
Betrokkenheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> • De primaire doelgroep van deze interventie is de directie/het MT. Het is nuttig om daarna een toetsing uit te voeren bij andere stakeholders: leidinggevenden, HR, kaderleden, OR-leden.

Navigeer naar:

Intenties versterken | Medewerker(s) overtuigen van de meerwaarde van leren, ontwikkelen en loopbaan

Mogelijke interventies

Intenties versterken | Optie 1: Stimuleer leren op en tijdens het werk en vergroot vertrouwen in het eigen kunnen

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

Meer informatie
Eindrapportage werkend leren: Investeren in
leren en ontwikkelen (Arboportaal).

Bij medewerkers roept de term 'leren' soms weerstand op. Ze krijgen het gevoel dat ze ze terugstuurt naar de schoolbanken. Of ze hebben het idee dat ze niet goed zijn in (schools) leren. Maar leren hoeft niet altijd iets te zijn wat je naast je werk of in een lessituatie doet. Het is heel goed mogelijk én plezierig om tijdens het werk te leren. Op deze manier werken aan kennis en vaardigheden maakt het werk leuker en uitdagender. En het mooie is: doordat je je ontwikkelt, word je beter in je werk. Ook dat geeft veel voldoening.

Zo werkt het

Drie concrete mogelijkheden om leren op en tijdens het werk te stimuleren zijn:

- **Voeg leren toe aan het werkproces.** Geef bijvoorbeeld werkplekopdrachten, laat collega's elkaar trainen of met elkaar meekijken, enzovoorts.
- **Vervlecht leren met het werkproces.** Begin de dag bijvoorbeeld met een teamoverleg: wat gaat goed en minder goed, hoe kunnen we dat samen oppakken? Laat collega's elkaar feedback geven en stimuleren. Of pas taakverbreding toe.
- **Destilleer leermomenten uit het werkproces.** Evalueer na een verbetertraject. Sta stil bij mislukkingen en successen, laat collega's opgedane kennis met elkaar delen.

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Veilige omgeving	<i>Medewerkers moeten vragen durven te stellen en niet afgerekend worden op fouten.</i>
Draagvlak	<i>De organisatie moet bereid zijn om tijd in te ruimen voor leren tijdens het werken.</i>
Begeleiding	<i>Een begeleider is nodig voor een optimaal leerproces.</i>

Intenties versterken | Optie 2: Maak scholing en ontwikkeling systematisch onderdeel van loopbaan- en personeelsgesprekken

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

Als medewerkers de kans krijgen om aan te geven in welke richting ze zich willen ontwikkelen, zijn ze gemotiveerder om dit ook werkelijk te doen. Een gesprek over dit onderwerp biedt meteen ook de gelegenheid om de medewerker te laten aangeven wat hij nodig heeft om zich te ontwikkelen. Dit vergroot de kans dat wat de werkgever vervolgens aanbiedt goed aansluit op de behoeften en mogelijkheden van de medewerker. En dus ook de kans op succes.

Zo werkt het

- Maak opleidings- en ontwikkelwensen van medewerkers een belangrijk onderdeel van alle personeelsgesprekken.
- Benader ontwikkeling hierbij breder dan alleen scholingstrajecten: neem ook de mogelijkheden mee voor coachend leren, informeel leren, leren van collega's, leren door taakverrijking en dergelijke. [Zie ook de interventie Stimuleer leren op en tijdens het werk en vergroot vertrouwen in het eigen kunnen](#)
- Neem de medewerker mee in de ontwikkeling van de organisatie en maak duidelijk wat die voor hem betekenen. Laat hem zelf aangeven wat hij nodig heeft om hierop in te spelen. Dit prikkelt de betrokkenheid en de intrinsieke motivatie.
- Tijdens het gesprek wordt duidelijk of de ontwikkeling van de medewerker parallel loopt met de ontwikkelingen van het werk. Maak op basis hiervan afspraken over optimale afstemming van de ontwikkeling van medewerker en organisatie.
- Maak op basis van de doelen en behoeften duidelijke afspraken over de uitvoering. Leg deze vast in een persoonlijk ontwikkelplan (POP) dat commitment heeft van de medewerker en leidinggevende.

Hier moet je op letten

- Het succes van een POP is sterk afhankelijk van de wijze waarop er in de praktijk mee wordt omgegaan. Medewerker en leidinggevende moeten beiden het belang ervan inzien en zich eraan committeren.
- Een op gelijkwaardige basis gevoerd functioneringsgesprek, waar scholings- en ontwikkelverwachtingen over en weer aan bod komen, kan ook een goede bijdrage leveren aan het implementeren van nieuw opleidingsbeleid. Betrek medewerkers hierbij en benut wat zij aangeven om het opleidingsbeleid (verder) te verfijnen en aan te vullen. Zie ook optie 2 ruggensteun: maak werk van ontwikkelingsgericht beoordelen.

Klik hier om te zien wat er in ieder geval voor nodig is →

Intenties versterken | Optie 2: Maak scholing en ontwikkeling systematisch onderdeel van loopbaan- en personeelsgesprekken

Meer informatie
Zó maak je een persoonlijk ontwikkelingsplan
(Nationale Vacaturebank)

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Gelijkwaardige dialoog	<ul style="list-style-type: none">• <i>Het gesprek is geen eenrichtingsverkeer, maar een gelijkwaardige dialoog.</i>• <i>De medewerker krijgt informatie over de speerpunten in de ontwikkeling van de organisatie en zijn eigen kennis, vaardigheden en houding.</i>• <i>De leidinggevende krijgt informatie over wat de medewerker van zijn team en van de organisatie verwacht.</i>
Goede voorbereiding door medewerker en door leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">• <i>Een goede voorbereiding van het gesprek is voor beide partijen onmisbaar.</i>• <i>Een checklist kan houvast bieden door duidelijk te maken welke punten aan de orde komen. Zo kunnen medewerkers aangeven wat ze graag willen leren, waarin ze zich kunnen ontwikkelen en wat ze de werkgever willen vragen.</i>• <i>Een zelftest kan ook helpen, door medewerkers inzicht te geven in hun loopbaanwensen. Gratis voorbeelden zijn te vinden bij Loopbaancentraal en in de FNV-brochure Grip op je loopbaan.</i>• <i>Sommige vakbonden bieden trainingen en ondersteuning bij de voorbereiding. Zie bijvoorbeeld het aanbod voor loopbaanadvies van de FNV.</i>
Veilige omgeving	<ul style="list-style-type: none">• <i>De medewerker moet zich veilig voelen om aan te geven wat zijn wensen zijn, zonder angst voor ongewenste demotie, ontslag of andere negatieve gevolgen.</i>
Vastleggen van afspraken in een persoonlijk ontwikkelingsplan	<ul style="list-style-type: none">• <i>In dit plan verbindt de medewerker zich aan concrete groeistappen en verbindt de organisatie zich aan het faciliteren hiervan.</i>• <i>Het plan en het verslag van het gesprek worden in overleg gemaakt en door beiden goedgekeurd. De medewerker ontvangt een eigen exemplaar voor zijn administratie.</i>
Inbedding van de gesprekken in bedrijfsaanpak en praktijk	<ul style="list-style-type: none">• <i>De gesprekken worden niet geïsoleerd ingezet, maar ingebed in een bedrijfsaanpak en praktijk om ontwikkeling te implementeren.</i>

Intenties versterken | Optie 3: Maak positieve rolmodellen zichtbaar: zet leerambassadeurs in

Interesse in deze interventie?
info@spdi-duurzaamhetwerk.nl

Veel organisaties verwachten van medewerkers steeds meer eigen regie bij hun eigen loopbaan en ontwikkeling. In de praktijk zijn werkgevers vaak teleurgesteld over de mate waarin medewerkers deze regie ook werkelijk oppakken. Ze wijten dit nogal eens aan desinteresse. Onderzoek laat zien dat de werkelijkheid veel complexer is. Met name bij lager opgeleiden en ouderen spelen angst voor het onbekende en twijfels over het eigen kunnen een grote rol. Leerambassadeurs zijn een goede manier om deze collega's met een afstand tot leren wél in actie te krijgen.

Zo werkt het

- Leerambassadeur is een nieuwe vrijwilligersfunctie binnen de vakbonden. Leden worden speciaal opgeleid om hun collega's aan te moedigen te (blijven) leren en ontwikkelen.
- Essentieel in de aanpak is dat niet een leidinggevende (meestal hoger opgeleid en met andere belangen), maar een rechtstreekse collega de medewerker aanspreekt. "Ik heb het zelf ook gedaan, het verrijkt mijn werkleven en ik kan het ook thuis gebruiken, waarom zou jij het niet eens proberen?"
- De ambassadeurs vertellen bijvoorbeeld over de aanwezige opleidingsmogelijkheden en hoe je hier gebruik van kunt maken. Daarnaast motiveren ze collega's om dit ook werkelijk te doen. Ze vestigen ook de aandacht op ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt, zoals de energietransitie, digitalisering en robotisering. En wat je kunt doen om hiermee om te gaan.
- Leerambassadeurs ondersteunen het nemen van eigen regie door medewerkers en dragen aantoonbaar bij aan een positief leerklimaat. Ook stimuleren ze de deelname van collega's aan activiteiten gericht op opleiding en ontwikkeling.

- In een experiment met leerambassadeurs bij Philips ondernam 29% van de lager opgeleiden op eigen initiatief actie op het gebied van opleiding en ontwikkeling. Normaal gesproken is dit niet hoger dan 12% (Woudstra, 2019).
- In een experiment bij VDL gericht op 45-plussers in de productie gaf maar liefst 76% aan een cursus of opleiding te willen doen. Normaal neemt 41% van de 55-plussers zelf initiatief als het gaat om opleiding en ontwikkeling (Woudstra, 2017).

Hier moet je op letten

Leerambassadeurs kunnen uiteraard ook aandacht vragen voor specifieke scholing en ontwikkeling die vanuit de bedrijfsstrategie relevant is. Voor het (leren) nemen van eigen regie zijn keuzevrijheid van medewerkers en een vraag gestuurde aanpak echter essentieel. Het is daarom belangrijk om ook ruimte te bieden aan andere mogelijke keuzes bij scholing en ontwikkeling.

[Klik hier om te zien wat er in ieder geval voor nodig is](#) →

Intenties versterken | Optie 3: Maak positieve rolmodellen zichtbaar: zet leerambassadeurs in

Meer informatie

[Filmpje](#) werken met leerambassadeurs (A-advies)

[Rapport](#) over ervaringen (Duurzameinzetbaarheid.nl)

Dit is er in elk geval voor nodig:

Randvoorwaarde	Toelichting
Goede voorbereiding	<p>Neem voldoende tijd voor:</p> <ul style="list-style-type: none">• De introductie van het idee en het wegnemen van eventuele weerstand bij belangrijke stakeholders als leidinggevend en HR.• De werving, selectie en training van leerambassadeurs• Het maken van ondersteunende afspraken (bestedingsdoelen, middelen, zeggenschap, tijd voor leerambassadeurstaken, te volgen procedures, registratie resultaten, etc.)• Het verkrijgen van inzicht in beschikbare opleidingsmogelijkheden-/afspraken en hulpmiddelen op het gebied van leren en ontwikkelen in bedrijf of sector.
Benodigde kennis/inzet deskundigen	<ul style="list-style-type: none">• Materialen en methodieken voor het werken met leerambassadeurs zijn beschikbaar bij de FNV en bij CNV vakmensen. Zij voeren projecten met leerambassadeurs uit.
Kosten	<ul style="list-style-type: none">• Houd niet alleen rekening met kosten van scholing die medewerkers willen volgen, maar ook met de kosten van de training/begeleiding van leerambassadeurs en voor het ter beschikking stellen van tijd voor leerambassadeurstaken.• Voor deze taken wordt doorgaans zo'n 3-4 uur per week gereserveerd.• Voor de tijd die nodig is voor het volgen van opleidingen/cursussen wordt meestal aangesloten bij de bestaand bedrijfsaanpak op dit gebied. In de praktijk houdt dit doorgaans in dat opleidingstijd alleen vergoed wordt als de scholing (ook) in het bedrijfsbelang is.
Doorlooptijd	<ul style="list-style-type: none">• Om iets te kunnen zeggen over de resultaten moeten de leerambassadeurs minstens een jaar operationeel zijn (gesprekken voeren en ondersteuning bieden).• Ga daarnaast uit van ongeveer een half jaar opstarttijd.
Betrokkenheid medewerkers	<ul style="list-style-type: none">• Leerambassadeurs vormen een project voor en door de medewerkers. Leerambassadeurs en collega's die input geven zijn nauw betrokken bij zowel de opzet als uitvoering van het project.